

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
01.03.04 «Прикладная математика»  
очной формы обучения*



Могилев 2023

УДК 338.27  
ББК 65.23  
П78

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «9» января 2023 г.,  
протокол № 7

Составитель ст. преподаватель С. Л. Комарова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине  
«Тайм-менеджмент» предназначены для студентов направления подготовки  
01.03.04 «Прикладная математика» очной формы обучения.

Учебно-методическое издание

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 31 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

Введение.....	4
1 Тема 1. Предмет «Тайм-менеджмент».....	5
2 Тема 2. Время как ресурс.....	6
3 Тема 3. Система управления временем.....	7
4 Тема 4. Личная система управления временем.....	8
5 Тема 5. Инвентаризация и анализ времен. ....	9
6 Тема 6. Особенности целеполагания.....	10
7 Тема 7. Способы повышения личной эффективности.....	11
Список литературы.....	13
Приложение А. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Тайм-менеджмент».....	14
Приложение Б. Примерная тематика рефератов по дисциплине «Тайм-менеджмент».....	16

## Введение

Дисциплина «Тайм-менеджмент» является одной из дисциплин блока 1 «Дисциплины (модули), формируемые участниками образовательных отношений».

В современных условиях важную роль играет рабочее время как единственный невозполнимый ресурс, который необходимо оптимально использовать, т. к. от эффективного управления рабочим временем персонала зависит функционирование и развитие отдельного подразделения фирмы и корпорации. В процессе управления постоянно возникают угрозы, связанные с неэффективностью осуществления трудовых процессов, на любом уровне управления организации. Это подталкивает руководство организаций к серьезной работе по изучению, исследованию, анализу эффективного управления рабочим временем. В современных условиях данные вопросы успешно решаются на основе теоретических подходов и практических методов тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент позволяет управлять рабочим временем, планировать, организовывать и оценивать трудовые затраты на всех стадиях бизнес-процессов и минимизировать издержки организации.

Тайм-менеджмент необходим и руководителю, и исполнителю, т. к. он позволяет использовать передовые технологии, повышение личной эффективности для достижения общих целей организации.

Все вышесказанное подтверждает актуальность тайм-менеджмента и показывает необходимость его включения в программу обучения бакалавров для направления 01.03.04 «Прикладная математика».

Целями освоения дисциплины «Тайм-менеджмент» являются освоение компетенций, необходимых для управления временными ресурсами, повышения личной эффективности, а также получение комплексных знаний в области теории и практики управления временными ресурсами, повышения личной эффективности менеджеров в различных сферах деятельности, освоение инструментария в области организации и эффективного использования времени.

## **1 Тема 1. Предмет «Тайм-менеджмент»**

### ***Рассматриваемые вопросы***

- 1 Природа времени.
- 2 Понятие времени и его модели.
- 3 Виды времени:
  - а) социальное время;
  - б) экономическое время;
  - в) психологическое время;
  - г) рекреационное время.

### **Задание 1**

Студенту необходимо выбрать одну из предложенных тем на выбор. Подготовить презентацию (8–10 слайдов) на темы:

- «Различные периоды в развитии тайм-менеджмента»;
- «Период «классического» тайм-менеджмента и его представители»;
- «Мнение различных ученых о рациональном использовании времени»;
- «История становления отечественного тайм-менеджмента»;
- «Современный тайм-менеджмент»;
- «Система управления временем»;
- «Система хронометража»;
- «Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г. С. Альтшуллера»;
- «Концепция о достижении личностной зрелости».

### **Задание 2**

Индивидуальная работа студентов с раздаточным материалом о сущности и назначении тайм-менеджмента. Необходимо прочитать, кратко ответить письменно на вопросы (5 вариантов), подготовиться к устному сообщению по указанной теме:

- «Древние философы о времени и его рациональном использовании»;
- «Сущность тайм-менеджмента»;
- «Зачем современному деловому человеку тайм-менеджмент?»;
- «Концепции контроля времени гарвардской школы бизнеса»;
- «Временная компетентность менеджера».

### ***Контрольные вопросы***

- 1 Перечислите функции тайм-менеджмента.
- 2 В чем сущность концепции контроля времени гарвардской школы бизнеса?
- 3 Поясните выражение «временная компетентность менеджера».
- 4 С какого времени человечество стало задумываться о рациональном использовании времени?

- 5 В чем особенности развития отечественного тайм-менеджмента?
- 6 Всякий ли человек способен к тайм-менеджменту?

## 2 Тема 2. Время как ресурс

### *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Основной закон времени.
- 2 Понятие «помехи» и их разновидность.
- 3 Понятие потенциала работы. Потенциал работы. Способы улучшения работы.

### **Задание 1** «15 желаний»

- 1 Записать 15 желаний.
- 2 Анализ желаний с позиций критериев и характеристик цели КИНДР (конкретность, измеримость, назначенность, достижимость, реалистичность).
- 3 Коррекция наиболее значимых для субъекта целей.  
Любая жизненная цель, «пропущенная» через все критерии, обретает законченный образ или отклоняется как несостоятельная.

**Задание 2** «Дерево целей» (необходимо разделиться на группы по 3–4 человека)

- 1 Выбор «фирмы» и вида деятельности на рынке услуг.
- 2 Определение направлений, задач, мероприятий для достижения поставленных целей.
- 3 Презентация и анализ полученных результатов.
- 4 Коррекция «дерева целей».

**Задание 3** Построение личного «дерева» или составление плана мероприятий по достижению двух-трех целей из задания 1 на выбор.

### *Контрольные вопросы*

- 1 Что называем тайм-менеджментом?
- 2 В чем противоречие термина «тайм-менеджмент»?
- 3 Чем отличается «управление временем» от «руководства временем»?
- 4 При соблюдении каких правил и условий тайм-менеджмент будет эффективен?
- 5 Каково значение тайм-менеджмента для личности?
- 6 Почему, планируя любой проект, необходимо разбить его на подпункты и расписать программу выполнения задач или действий?

### 3 Тема 3. Система управления временем

#### *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Постановка цели и задач, планирование.
- 2 Выбор решения поставленных задач.
- 3 Выполнение. Контроль.
- 4 Компетентность во времени.

**Задание 1** «Уточнение своих приоритетов» (по методу ABC) (студенты разбиваются на команды по 2–3 человека)

Ситуация: Вы – руководитель успешно развивающейся фирмы.

- 1 Составить список всех своих будущих задач.
- 2 Систематизировать их по важности и установить очередность.
- 3 Пронумеровать эти задачи.
- 4 Оценить задачи соответственно по категориям А, В и С.
- 5 Задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель.
- 6 Задачи категории В (20 %) подлежат перепоручению.
- 7 Задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.
- 8 Анализ полученных результатов.

**Задание 2** «Матрица Эйзенхауэра» (индивидуальная работа)

- 1 Записать все свои дела на ближайшие 10 дней.
- 2 Распределить их по группам, используя два основных критерия – важность и срочность. Необходимо заполнить матрицу (рисунок 1).

Важные и срочные	Важные, но несрочные
Срочные, но не важные	Неважные и несрочные

Рисунок 1 – Матрица Эйзенхауэра

**Задание 3** «Планирование и анализ использования рабочего времени (вариант 1 – блоки)» (студенты должны работать в парах)

Ситуация: Вы – руководитель фирмы.

- 1 Написать список обязательных дел на неделю (повседневных и вновь появившихся).
- 2 Разбить список на отдельные категории, сгруппировать задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т. п.).
- 3 В конце дня зафиксировать время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализировать, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

#### Задание 4 «Аудит времени» (вариант 2 – сетка)

Составить сетку затрат своего времени за прошедшую неделю и проанализировать с точки зрения рациональности использования временных ресурсов (задание дается заранее).

#### *Контрольные вопросы*

- 1 Дайте пояснение, чем отличается цель от мечты.
- 2 Как можно выделить основные критерии понятия «цель»?
- 3 Цели. Какие бывают?
- 4 Как Вы понимаете слова «целеустремленный человек»?
- 5 Почему человек, живущий без цели, проживает жизнь впустую?
- 6 Как планировать работу? Назовите стадии планирования. Почему важно их соблюдать?
- 7 Какие правила рекомендуют соблюдать специалисты тайм-менеджмента при планировании Вашего рабочего дня?
- 8 Готовы ли Вы составить план своей личной жизни и карьеры?

### 4 Тема 4. Личная система управления временем

#### *Рассматриваемые вопросы*

- 1 Система управления временем.
- 2 Критерии проектирования личной системы управления временем.

#### Задание 1 «Определение воров, или поглотителей своего времени»

- 1 Работа в микрогруппе. Устно проговаривается, что именно можно называть «ворами» времени.
- 2 Индивидуально заполняют первый столбик таблицы по предложенному образцу (рисунок 2). Найти не менее 7–10 «воров» времени, кроме указанных.

«Воры» вашего времени	Причины появления «воров»	Как с ними бороться?
– промедление	– стремление сделать все качественно и идеально	– дать себе право на ошибку
– неправильно поставленная цель	– неумение ставить цель	– изучить критерии и характеристики целей
– неумение твердо говорить «нет»	– страх обидеть другого человека	– «не вешать» на себя проблемы других; – научиться цивилизованно отказывать

Рисунок 2 – «Воры» времени и как с ними бороться

3 Работа в микрогруппе. Устно анализируются причины появления «воров» и определяются способы борьбы с ними.

4 Индивидуально заполняются второй и третий столбики.

5 Анализ полученных результатов в парах, коллективная коррекция методов борьбы с хронофагами.

### **Задание 2 «Правильно выражай мысли»**

Один из «воров» – неумение точно и кратко говорить.

Работа с раздаточным материалом парами согласно заданиям.

1 Отдать распоряжение.

2 Сообщить кратко полученную информацию.

3 Выразить свое отношение к происходящему в отделе.

4 Выразить удовлетворение полученными работником результатами его исследований.

### ***Контрольные вопросы***

1 Какие плюсы от внедрения тайм-менеджмента в деятельность человека?

2 Какие инструменты стоит использовать в личном тайм-менеджменте?

3 Назовите методы определения приоритетов.

4 В чем суть принципа планирования «60 × 40»?

5 В чем отличие аудита от инвентаризации времени?

6 Как Вы понимаете принцип Парето 80 × 20?

7 Почему стоит иногда решать одну задачу?

8 Что означает выражение «родные цели»?

## **5 Тема 5. Инвентаризация и анализ времени**

### ***Рассматриваемые вопросы***

1 Органайзер.

2 Методы инвентаризации времени.

3 Анализ времени:

а) категории временных затрат и их анализ;

б) анализ помех;

в) результаты инвентаризации и анализа времени.

**Задание 1** Психологическое тестирование по методикам Элерса. Выявление направленности мотивации (мотивация достижения, мотивация избегания)

**Задание 2** «Самотивация» (индивидуальная работа)

1 Список задач на ближайший месяц.

2 Соотнесение их со своими ценностями.

3 Выбор мотивации по Г. Архангельскому.

4 Анализ мотивационных приоритетов и потенциальных результатов.

### ***Контрольные вопросы***

1 Каковы мои цели? Что для меня важно?

2 Когда Вы сделаете это? Задайте себе три вопроса, относящиеся к каждой из целей.

3 Что самое важное в данной цели?

4 Что я ценю в данной цели?

5 Какое значение эта цель имеет для меня?

Ролевая игра «Откуда проблемы?».

Задание: проиграть ситуацию, затем проанализировать.

1 «Никуда не успеваю».

2 «Все достало!!!».

3 «Ничего у меня не получится!».

**Задание 3** Анализ ситуаций (работе в команде по 5 человек)

Рассказать ситуацию и найти в процессе группового обсуждения вариант самомотивации для выполнения неприятной или затянувшейся работы (преподаватель заранее выдает вариант проблемной ситуации).

### ***Контрольные вопросы***

1 Что называют хронофагами?

2 Как переводится дословно хронофаг?

3 Каких видов бывают хронофаги?

4 Чем отличаются контролируемые поглотители времени от неконтролируемых?

5 Какие поглотители времени можем назвать прогнозируемыми?

6 С чего необходимо начать борьбу с хронофагами?

7 Нужно ли контролировать то, что делегировано другим?

8 Какой способ выявления «воров» времени Вы считаете лучшим?

9 Как ассертивность может быть связана с поглотителями времени?

## **6 Тема 6. Особенности целеполагания**

### ***Рассматриваемые вопросы***

1 Принятие решений и контроль – главный секрет управления временем. Планирование.

2 Принципы, пропорции, методы планирования (метод «Альпы»), система

планирования.

3 Типы решений; виды, правила, ошибки контроля.

**Задание 1** «Очевидные и скрытые потери времени» (рисунок 3)

Потери времени	Очевидные	Скрытые
Индивидуальные	Нервозность	«Зависание» на проблеме. Перегруженность
Межличностные	Неконструктивная критика	Бесцельное общение. Манипуляции

Рисунок 3 – Очевидные и скрытые потери времени

**Задание 2** Игра-дискуссия «ЗА» и «ПРОТИВ» (участники делятся на 2 команды, готовят защиту своей позиции)

### ***Контрольные вопросы***

- 1 Дайте расшифровку метода «швейцарского сыра».
- 2 Нужна ли деятельность без мотива?
- 3 Каких «лягушек» ежедневно предлагает «съесть» Г. Архангельский?
- 4 Всегда ли человек имеет мотивацию в достижении успеха?
- 5 Может ли успешный человек, имея мотивацию, избегать неудач?
- 6 Какие «якоря» помогают Вам выполнять не очень приятную работу?

## **7 Тема 7. Способы повышения личной эффективности**

### ***Рассматриваемые вопросы***

- 1 Направления повышения личной эффективности.
- 2 Принципы лидерства, правила эффективного делегирования, коммуникативная компетентность.
- 3 Персональные правила «хорошего рабочего дня».

### **Задание 1**

Тест

- 1 Распределение времени – это, в первую очередь:
  - а) список обязательных дел;
  - б) продуманная стратегия использования времени;
  - в) уточнение собственных приоритетов;
  - г) все ответы верны.
- 2 Для эффективного распределения времени:
  - а) знать свои ресурсы времени целесообразно;
  - б) распределить дела по блокам;

- в) составить список дел и дифференцировать их по значимости;
- г) все ответы верны.

3 Процесс управления временем подразумевает:

- а) составление графиков дел (несколько ответов);
- б) распределение дел по категориям;
- в) постоянный контроль и регулирование деятельности для достижения поставленной цели;
- г) все ответы верны.

## **Задание 2**

1 Составить нормативный баланс рабочего дня, если по установленным нормативам  $T_{нз} = 18$  мин на восьмичасовую смену,  $T_{обс} = 30$  мин на смену,  $T_{отл} = 4$  % от оперативного времени.

2 Составить нормативный баланс рабочего дня, если по установленным нормативам  $T_{нз} = 10$  мин на шестичасовую смену,  $T_{отл} = 6$  %, а  $T_{обс} = 1,5$  % от оперативного времени.

3 Определить максимально возможное повышение производительности труда за счет улучшения использования рабочего времени, если по фактическому балансу рабочего дня оперативное время составляет 383 мин, а по нормативному – 425 мин на восьмичасовую смену.

## ***Контрольные вопросы***

- 1 Расшифруйте понятие процессного подхода.
- 2 Расшифруйте аббревиатуры SDCA и PDCA, прокомментируйте их.
- 3 Почему в индивидуальной деятельности, согласно методике Кайдзен, целесообразнее ориентироваться на процесс, а не на результат?
- 4 Что подразумевают под процессом?
- 5 Какие части процесса называют подпроцессами и какую нагрузку они несут?
- 6 Какие действия необходимы для стабилизации процесса деятельности?
- 7 Почему работа личности в напряженном состоянии идет часто медленнее?

## Список литературы

1 **Архангельский, Г. А.** Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. А. Архангельский, С. В. Бехтерев, М. С. Лукашенко. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 311 с.

2 **Архангельский, Г. А.** Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 162 с.

3 Тайм-менеджмент: полный / Г. А. Архангельский [и др.]. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.

4 **Горбачев, А. Г.** Тайм-менеджмент. Время Руководителя. 24 + 2 / А. Г. Горбачев. – Москва: ДМК Пресс, 2007. – 128 с.

5 **Кеннеди, Д.** Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 176 с.

6 **Вронский, А. И.** Как управлять своим временем / А. И. Вронский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 224 с.

7 **Круз, К.** 15 секретов управления временем. Как успешные люди успевают всё / К. Круз. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 208 с.

## **Приложение А (рекомендуемое)**

### **Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Тайм-менеджмент»**

- 1 История формирования научной организации труда.
- 2 Управление рабочим временем.
- 3 Понятие и концепция управления временем.
- 4 Принципы тайм-менеджмента.
- 5 Задачи и функции тайм-менеджмента.
- 6 Функциональные области тайм-менеджмента и их характеристики.
- 7 Ключевые проблемы и решения тайм-менеджмента.
- 8 Основные методы тайм-менеджмента.
- 9 Разработка процедур и методов контроля времени.
- 10 Дефицит рабочего времени.
- 11 Планирование рабочего времени специалистов.
- 12 Планирование рабочего времени рабочих.
- 13 Анализ использования рабочего времени.
- 14 Процедуры и методы контроля рабочего времени.
- 15 Методы упорядочивания планов рабочего времени.
- 16 Анализ использования рабочего времени специалистов.
- 17 Анализ использования рабочего времени рабочих.
- 18 Оперативное планирование деятельности исполнителей.
- 19 Управление свободным временем.
- 20 Организация групповой работы исполнителей.
- 21 Принципы формирования команды.
- 22 Самоменеджмент.
- 23 Причины дефицита времени.
- 24 Обучение тайм-менеджменту.
- 25 Показатели использования рабочего времени.
- 26 Перспективный план использования рабочего времени специалиста.
- 27 Использование принципа Парето в управлении временем.
- 28 Использование в тайм-менеджменте ABC-анализа.
- 29 Постановка цели тайм-менеджмента.
- 30 Особенности тайм-менеджмента в России.
- 31 Тайм-менеджмент: сущность и принципы.
- 32 Планирование трудовой деятельности.
- 33 Делегирование полномочий в тайм-менеджменте.
- 34 Контроль итогов и корректировка целей тайм-менеджмента.
- 35 Пять уроков тайм-менеджмента.
- 36 Тайм-менеджмент как система управления временем.
- 37 Аудит личной и управленческой эффективности.
- 38 Как успевать жить и работать.

39 Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организаций.

40 Планирование операционной (производственной) деятельности организаций.

41 Организация эффективной групповой работы исполнителей.

42 Групповая динамика и принципы формирования команд.

43 Реализация стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

44 Особенности и функции тайм-менеджмента.

## **Приложение Б (рекомендуемое)**

### **Примерная тематика рефератов по дисциплине «Тайм-менеджмент»**

- 1 Становление тайм-менеджмента в России.
- 2 Становление тайм-менеджмента в зарубежных странах.
- 3 Способы эффективного использования времени.
- 4 Тайм-менеджмент как система управления временем.
- 5 Принципы корпоративного тайм-менеджмента.
- 6 Тайм-менеджмент как основа развития организации.
- 7 Эффективные технологии тайм-менеджмента.
- 8 Перспективы развития тайм-менеджмента.
- 9 Культурологические основы тайм-менеджмента.
- 10 Основные недостатки методов тайм-менеджмента.